

Estudio de *benchmarking*: Sistemas de incentivos de la fuerza de ventas en el sector farmacéutico

TAMA PÉREZ, consultor de Towers Perrin.

El Estudio "Sistemas de Incentivos para la Fuerza de Ventas" ha sido realizado por Towers Perrin y patrocinado por Pfizer. En él han participado los principales laboratorios farmacéuticos de España, y tiene por objetivo compartir información sobre las prácticas en sistemas de incentivos para la fuerza de ventas y puestos no directivos.

1. PRINCIPALES CONCLUSIONES

- La totalidad de las empresas poseen planes de incentivos específicos para su fuerza de ventas.
- En un 93% de los casos, el diseño de los planes para la fuerza de ventas es liderado por la dirección comercial.
- Los dos indicadores más utilizados para medir la eficiencia en la gestión de la fuerza de ventas son el nivel de ventas y la cuota de participación en el mercado.

– Los planes para la fuerza de ventas presentan una mayor "agresividad" retributiva frente al resto de empleados.

– El 57% de las empresas participantes ha realizado alguna modificación al Sistema de Incentivos en 2004.

2. PLANES DE INCENTIVOS PARA LA FUERZA DE VENTAS, UN TRATAMIENTO PARTICULAR

La industria farmacéutica se caracteriza tradicionalmente por ser un sector innovador en materia de Recursos Humanos que continuamente está desafiando la forma en que se gestionan las personas y el talento en las organizaciones.

La realidad actual muestra un mercado cada vez más competitivo y exigente que está empujando a las empresas farmacéuticas a plantearse sistemas y herramientas que supongan una ventaja

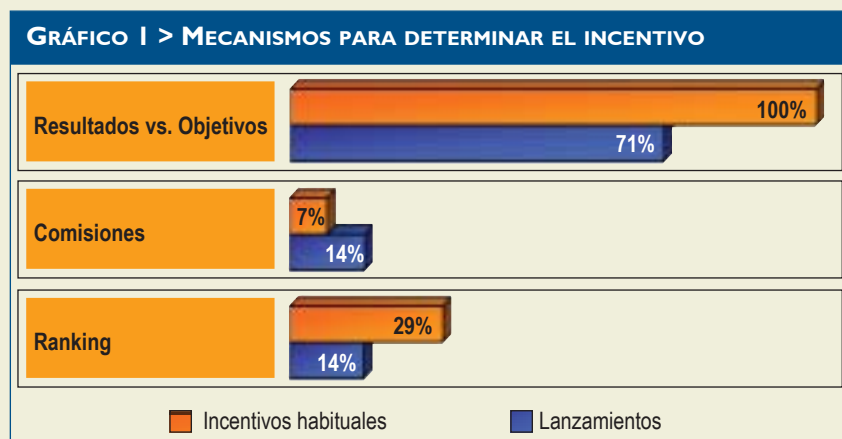
competitiva frente al resto. Y particularmente, a cómo gestionar su fuerza de ventas de la forma más eficiente.

En este contexto, los resultados del estudio muestran que el 100% de las empresas que han participado cuenta con un programa de incentivos específico para este colectivo. Su principal propósito es incentivar y recompensar las ventas e incrementar la cuota de participación en el mercado.

Cabe destacar que las Direcciones Comerciales de los laboratorios son las principales protagonistas en el diseño y desarrollo de los planes, en colaboración con los distintos departamentos de la compañía (Recursos Humanos, Marketing,...), siendo la Dirección General quien los valida y aprueba finalmente.

Los laboratorios administran y diferencian claramente sus acciones de ventas y marketing según se trate de productos habituales (ya introducidos en el mercado) o nuevos productos (lanzamiento de nuevos productos al mercado). Para éstos últimos, las compañías establecen planes de incentivos especiales considerando las condiciones particulares de cada lanzamiento al mercado.

Es curioso señalar que los ciclos de aplicación de los planes de incentivos para la fuerza de ventas son totalmente heterogéneos. De hecho, ninguna empresa guarda un ciclo similar. Por ejemplo, una empresa fija sus incentivos con carácter anual, pagando resultados parciales cada trimestre y realizando una liquidación al final de año. Otra, fija y liquida sus objetivos cada



Nota: Se permiten respuestas múltiples.

FUENTE > Towers Perrin, 2004.

cuatrimestre, pagando adelantos mensuales, etc.

La mayoría de las compañías emplea como fórmula más frecuente para medir y valorar el logro alcanzado, la comparación de los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos. Esto sucede tanto para los sistemas de incentivos habituales como para los lanzamientos. También se utilizan otros mecanismos como el *ranking* o las comisiones (Figura 1).

Los dos indicadores más utilizados para medir la gestión de la fuerza de ventas son el nivel de ventas y la cuota de participación en el mercado. Elementos acompañados, en algunas ocasiones, por otros indicadores "no financieros" (realización de proyectos, competencias, calidad de las visitas, etc.).

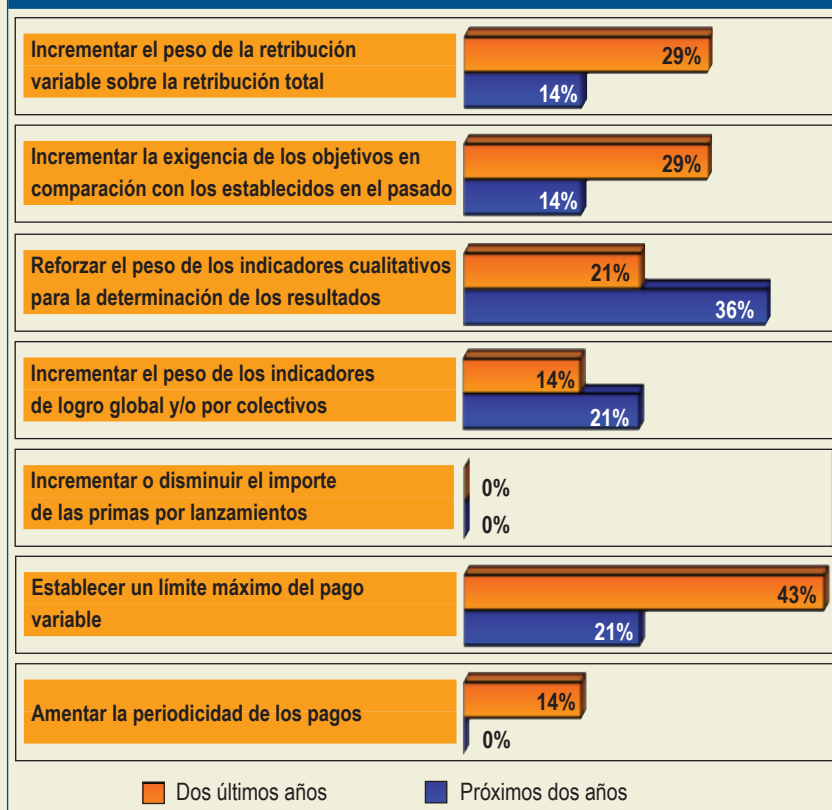
Por otro lado, la gran mayoría de las empresas utiliza mecanismos formales para asignar y distribuir los objetivos, individuales y/o grupales, a cada partícipe del plan, si bien su resultado es "matizado" y/o ajustado según el criterio del superior.

En relación a las escalas de logro de resultados, todos los laboratorios participantes fijan "umbrales mínimos" en sus planes de incentivos. Es decir, determinan un nivel de resultados por debajo del cual se pagan incentivos. Un 79% aplica un "umbral máximo" al pago de incentivos.

Observando el "mix" retributivo, definido por el peso de la retribución variable o incentivos en relación a la retribución fija, en promedio, destaca un nivel de "agresividad" importante en los planes para la fuerza de ventas, por encima de la media de la mayoría de sectores. Agresividad motivada, en su mayor parte, por la fuerte incidencia sobre el "mix" retributivo de los incentivos específicos por lanzamientos, que suponen incrementar el peso del variable significativamente.

Profundizando sobre los programas específicos por lanzamiento de nuevos productos al mercado, un 57% de los

GRÁFICO 2 > MODIFICACIONES EN EL SISTEMA DE INCENTIVOS



FUENTE > Towers Perrin, 2004.

laboratorios participantes implementa dichos programas reformulando los objetivos establecidos en los sistemas de incentivos habituales manteniendo, por tanto, el mismo nivel de pago *target* establecido. En cuanto a la escala de logro de resultados, sólo un 25% de las empresas fija un límite máximo de pago de incentivos, a fin de potenciar al máximo la mayor consecución de los objetivos y resultados durante el periodo de lanzamiento.

3. EVOLUCIÓN Y MODIFICACIONES PREVISTAS EN LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

El 57% de las empresas participantes ha realizado alguna modificación y/o adaptación al sistema de los incentivos en 2004. En concreto, a futuro parecen crecer en importancia dos aspectos (Figura 2): reforzar el peso de los indicadores cualitativos para la determinación de los resultados e incre-

mentar el peso de los indicadores de logro global y/o por colectivos.

Por el contrario, aspectos como establecer un "tope" o límite máximo en el pago del variable, incrementar el peso de la retribución variable e incrementar la exigencia de los objetivos, parecen "perder prioridad" en relación a su importancia en el pasado.

Analizando los resultados del estudio desde una perspectiva global, quizá parece sobresalir, por encima de otras conclusiones, la necesidad de contar con un sistema de incentivos para la fuerza de ventas suficientemente competitivo, actualizado y en constante adaptación a la industria farmacéutica y a las necesidades profesionales y personales de los empleados.

Recursos Humanos tiene aquí un importante papel, asegurando que se cuenta con los recursos, medios e información necesarios para poder lograr los mejores resultados para la organización en su conjunto. ▴

Información elaborada por

